

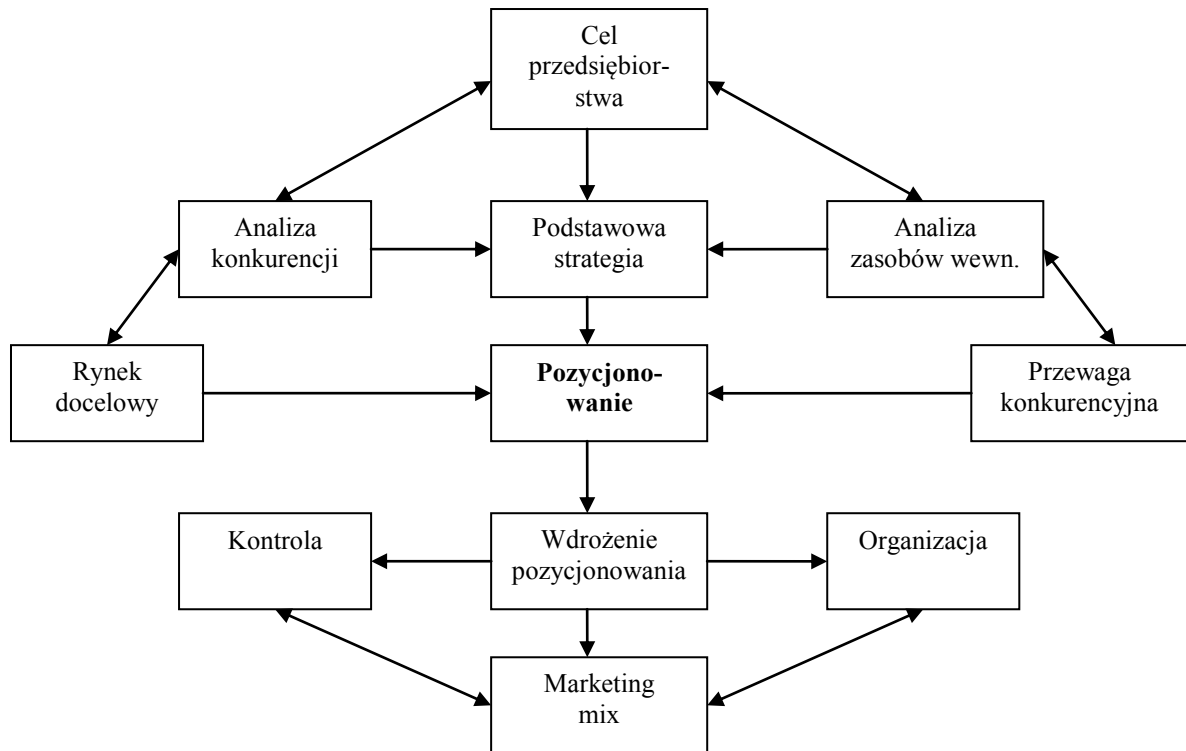
Pozycjonowanie a strategiczne planowanie marketingowe

Strategiczne planowanie marketingowe jest częścią ogólnego strategicznego planowania w organizacji. Istnieje ścisły związek między procesem planowania strategicznego przedsiębiorstwa a planowaniem marketingowym. Wynika to z faktu, że wspólnymi punktami zainteresowania są: rynek, panująca na nim konkurencja oraz możliwość kształtowania oferty produktów. Jeżeli przedsiębiorstwo działa na jednym rynku, wówczas planowanie marketingowe obejmuje całość organizacji. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo jest podzielone na tzw. strategiczne jednostki biznesu, z których każda działa na innej części rynku, wtedy planowanie marketingowe może być prowadzone dla każdej takiej jednostki.

Strategia marketingowa powinna być dopasowana do potrzeb nabywców tworzących rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, ale także powinna być osadzona w możliwościach organizacji. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być natomiast dostosowane zarówno do strategii marketingowej, jak również do możliwości skutecznego działania na określonym rynku. Gdy te warunki są spełnione, mamy do czynienia z tzw. strategicznym dopasowaniem. Dopasowanie strategiczne zasobów i planów organizacji oraz rynku jest fundamentalnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa na rynku.

Proces strategicznego planowania marketingowego został zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces strategicznego planowania marketingowego



Źródło: Hooley G., Saunders J., Piercy N., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, London, 2004

W procesie tym, pozycjonowanie jest centralnym punktem łączącym podstawową strategię organizacji z planem jej realizacji. Po sformułowaniu celu przedsiębiorstwa oraz przeprowadzeniu analizy środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego, zostaje opracowana ogólna strategia firmy. Następnie, definiowany jest rynek docelowy oraz potencjalne przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa. Identyfikacja rynku, na których chce działać przedsiębiorstwo oraz możliwości skutecznego różnicowania oferty prowadzi do jej pozycjonowania. Pozycjonowanie, czyli określenie sposobu konkurowania na danym rynku, jest ostatnim etapem formułowania strategii.

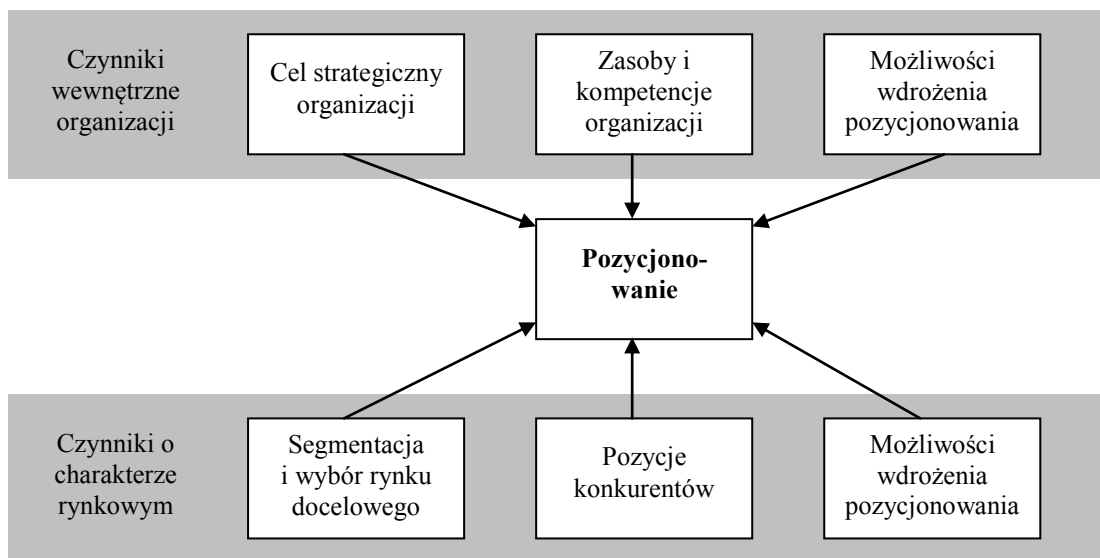
Pozycjonowanie w tym modelu wynika z podstawowej strategii, która identyfikuje tzw. kluczowe czynniki sukcesu. Przykładami podstawowych strategii mogą być: poszerzenie rynku, wzrost udziału w rynku czy wzrost zyskowności. Pozycjonowanie jest więc narzędziem realizacji tej strategii. Z drugiej strony, pozycjonowanie wynika z pewnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Uwarunkowania wewnętrzne to zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa, które określają jego możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Warunki zewnętrzne to konkurenci i ich strategie. Pozycjonowanie powinno być efektem analizy obu tych obszarów i powinno określać sposób uzyskania trwałej

przewagi konkurencyjnej na docelowym rynku. Wdrożenie strategii powinno bezpośrednio wynikać z ustalonego sposobu pozycjonowania oferty przedsiębiorstwa.

Pozycjonowanie jest często przedstawiane jako działanie poprzedzone segmentacją rynku i wyborem rynku docelowego. Segmentacja polega na podziale szeroko zdefiniowanego rynku na w miarę jednorodne grupy nabywców według określonego kryterium. W efekcie segmentacji rynek zostaje podzielony na mniejsze części, tzw. segmenty charakteryzujące się różną wielkością, atrakcyjnością i możliwością dotarcia. Przez odniesienie tych charakterystyk segmentów do możliwości przedsiębiorstwa określanych jego zasobami i kompetencjami, dochodzi do wyboru docelowego rynku, na którym będzie konkurować przedsiębiorstwo. Następujące po tym pozycjonowanie jest określeniem sposobu, w jaki przedsiębiorstwo będzie konkurować na rynku poprzez wyróżnienie swojej oferty.

Elementy strategicznego planowania marketingowego wpływającego na pozycjonowanie można podzielić na dwie kategorie: czynniki wewnętrzne organizacji oraz czynniki o charakterze rynkowym. Czynniki te są przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Strategiczne uwarunkowania pozycjonowania



Źródło: Opracowanie własne

Czynnikami o charakterze wewnętrznym, które wpływają na pozycjonowanie są:

- cel strategiczny organizacji, który determinuje główny kierunek działania przedsiębiorstwa, a tym samym określa ogólne ramy pozycjonowania,
- zasoby i kompetencje organizacji pokazują z jednej strony silne strony organizacji, a z drugiej jej ograniczenia, co wpływa na wybór kryteriów pozycjonowania,
- możliwości wdrożenia o charakterze wewnętrznym, które mogą przyczynić się do sukcesu lub porażki pozycjonowania np. struktura organizacji, procesy wewnętrzne, szybkość reakcji na zmiany itp.

Czynniki wewnętrzne organizacji określają, czy istnieje dopasowanie między zasobami organizacji a strategią marketingową. Dla pełnego dopasowania strategicznego niezbędne jest wzięcie pod uwagę czynników strategicznych o charakterze rynkowym, którymi są:

- segmentacja i wybór rynku docelowego, które definiują podstawowe charakterystyki rynku, na którym będzie działać przedsiębiorstwo, wpływając w zasadniczy sposób na wybór kryteriów pozycjonowania,
- pozycje konkurentów na interesującym rynku, które określają zakres możliwości pozycjonowania,
- możliwości wdrożenia pozycjonowania o charakterze rynkowym, np. liczba i siła konkurentów, tempo zmian na rynku, fazę cyklu życia produktu, otwartość docelowych nabywców na nowe produkty itp.

Pozycjonowanie jest częścią procesu strategicznego planowania marketingowego. Jest kluczowym elementem tego procesu, ponieważ określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo zdobędzie i utrzyma przewagę konkurencyjną, która pozwoli mu na osiągnięcie strategicznego celu. Będąc centralnym punktem strategicznego planowania marketingowego, pozycjonowanie powinno uwzględniać wiele czynników o charakterze strategicznym odnoszących się do samego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia rynkowego.

Warto mieć świadomość miejsca pozycjonowania w całościowym planowaniu strategicznym. Dość często traktuje się je jako oderwane od innych części strategii narzędzie, którego celem jest skuteczne zakomunikowanie istotnych atrybutów produktów potencjalnym nabywcom. Dobrze zaplanowane pozycjonowanie jest spójne z planem strategicznym organizacji, jej możliwościami i kompetencjami, a także z wizerunkiem zewnętrznym organizacji. Dzięki temu, pozycjonowanie jest silniejsze i bardziej wiarygodne. Brak strategicznego dopasowania był przyczyną tego, że limuzyna Daewoo Leganza nigdy nie była

prawdziwą konkurencją dla Mercedesa, ani Lincolna. Z tego samego powodu Motorola mogła się odrodzić jako producent designerskich telefonów RAZR V3, za to mało kto uwierzył w kompetencje Philipsa jako producenta telefonów komórkowych (model Philips Fizz). Dlatego też kurtki GEOX i buty The North Face przekonują mniej niż buty GEOX i kurtki The North Face.

Jacek Pogorzelski

Autor jest właścicielem firmy doradztwa marketingowego PrimeCode

jp@primecode.pl